



De interés jurídico ...

“LA TEORÍA DEL NO” y su trascendencia jurídica

Fue en el último Congreso de “FACONAUTO” cuando intervino un representante de la “Asociación Norteamericana de la Distribución de Automóviles” (conocida como la “NADA”) para ilustrarnos con su historia, estructura organizativa, actividades, logros y expectativas.



Alfredo Briganty Arencibia

Escuchar algunas de sus experiencias reforzó mis ánimos para seguir poniendo de manifiesto el mismo mensaje que tantos años llevo predicando sin éxitos aparentes: la unión de los empresarios a través de una asociación profesional fuerte constituye el cauce idóneo para el desarrollo equilibrado de las relaciones mercantiles, pues facilita el entendimiento entre los distintos operadores económicos, independientemente de su tamaño.

Entre sus aportaciones conviene seguir recordando “LA TEORÍA DEL NO”: *“Para llegar a ser un buen empresario de la distribución y/o un buen gerente de una empresa concesionaria hay que aprender a decir “NO”, sin temor a nada ni a nadie, pues es la forma más eficaz de no tener que asumir errores ajenos”.*

En varias ocasiones he tratado su alcance con muchos distribuidores. Los más jóvenes no dudan de su eficacia. Los más timoratos -por edad o por necesidad- siguen sin verlo claro, quizá porque sus limitaciones personales o empresariales precisan de las continuas directrices de los fabricantes.

“LA TEORÍA DEL NO” es la primera lección que se imparte en las Escuelas de Negocios

dedicadas al Sector de la Automoción en América, para que los alumnos -futuros dirigentes- asuman sin titubeos la forma de proceder ante todo aquello que no se puede admitir si se pretende defender con eficacia el verdadero interés empresarial de un distribuidor. ¡Venga de donde venga y lo diga quien lo diga!

A tal efecto trabajan sobre casos prácticos y ejemplos reales, aprendiendo de los errores, hasta llegar a racionalizar el por qué de un “NO” y las consecuencias perjudiciales de un “sí” irreflexivo, atemorizado, un “sí” por si acaso

Que nadie se lleve a engaños pensando que quien acude a formarse a estas Escuelas queda estigmatizado frente a los fabricantes. ¡Nada más lejos de la realidad! En las sociedades avanzadas, entre empresarios de verdad, un “NO” con fundamentos, con rigor, se acepta porque ayuda a evolucionar y a consolidar las empresas y los mercados. Y sobre todo, porque evita consecuencias no deseadas.

Aprovecho la existencia de esta “TEORÍA” -que mejor sería bautizarla como “Principio Básico”- porque, de haber sido practicada por los distribuidores en los últimos años, hubiera constituido una gran ayuda para los fabricantes en estos momentos de crisis.

Extiendo el comentario a los representantes de los fabricantes porque, al tratar de satisfacer las expectativas de sus superiores, han desarrollado estrategias comerciales de alto riesgo. ¿Quién es el valiente que vacía los garajes en estos momentos? ¡Sin mercado, sin financiación y sin posibilidad siquiera de pagar deudas corrientes nacidas de inversiones caprichosas...!





De interés jurídico ...



Me gustaría saber quienes están dispuestos a dar la cara y a arrimar el hombro para buscar soluciones y conocer la identidad de quienes van a seguir refugiándose en elucubraciones sobre la naturaleza de los distintos tipos de crisis que se vienen barajando (financiera, coyuntural, del sistema, en L, en U, en I, etc.) He llegado a oír que hay que aguantar hasta Diciembre... ¿De qué año?!

Hasta ahora lo que percibo -excepciones las hay- es una política de “escapismo”, de “amnesias” y de “falta de respeto”, pues ya se atribuye a los “referentes” de antaño la condición de “insolventes”... ¿No serán los verdaderos “insolventes” quienes han arrastrado a los distribuidores hasta este precipicio, por aquello de la amistad, la lealtad y la palabra?

¡Entre unos y otros, las casas sin barrer!

Aunque sólo sea un mero anhelo, pensemos en algunas decisiones e imposiciones de haber aplicado “LA TEORÍA DEL NO”:

■ **La pérdida de la exclusividad territorial:** todavía hay quienes se han creído que la exclusividad territorial se perdió porque así lo dispuso el Reglamento Comunitario. ¡En absoluto! Obedeció a una estrategia de la gran mayoría de los fabricantes, en interés propio, para no perder el máximo control sobre la actividad de sus colaboradores.

Es verdad que el Reglamento (CE) nº 1400/2002 permite optar para la distribución de productos y servicios entre un sistema exclusivo u otro selectivo. Pero el cambio de un sistema consolidado -como lo era el exclusivo en el Sector de la Automoción- hubiera requerido del consentimiento de los distribuidores que tenían en la exclusividad la cobertura necesaria para tratar de amortizar sus continuas y cuantiosas inversiones.

¿La razón del cambio?: impedir que los distribuidores vendieran dentro de su zona dónde, cómo y a quienes tuvieran por conveniente. ¿Lo de las barreras de entrada?: aparte de una ilegalidad, una “milonga”.

■ **La imposición de mayores inversiones:** la elección del “Sistema Selectivo” supuso el establecimiento de unos estándares en gran medida innecesarios, que ha obligado a los distribuidores y talleres a adaptar sus infraestructuras con inversiones muy costosas y de difícil amortización. Estas exigencias, en muchos casos incomprensibles, constituyen las cargas financieras que tienen al Sector en jaque.

■ **La modificación de los sistemas de remuneración:** los fabricantes han decidido también en este último lustro modificar los sistemas de remuneración para sustituir los márgenes fijos y convertirlos en variables, para controlar las expectativas de “beneficios” de los distribuidores, ya sea por no cumplir pequeñas exigencias, por no sumarse a las “campañas”, o por cualquiera otra estrategia comercial que afecte a fuentes de ingreso ajenas al objeto del contrato de distribución: la adquisición de usados, el regalo de un seguro a todo riesgo o el uso de los servicios de la financiera de marca...

Comoquiera que mis reflexiones se dirigen a los profesionales sobran los ejemplos, aunque no desaprovecharé la oportunidad de denunciar que la modificación de los sistemas de remuneración ha afectado también a la transferencia de costes que eran de los fabricantes y que ahora corresponde satisfacer a sus distribuidores.

¡Estoy seguro de que la correcta aplicación de la “TEORÍA DEL NO” hubiera impedido un cambio tan esencial y perjudicial para el negocio!

■ **La vigencia de los Contratos:** por mucho que cueste crearlo, al socaire del precitado Reglamento, empresarios con toda una vida dedicada a una sola marca, de esos que llevan a gala “*tener todos los huevos en la misma cesta*”, se encuentran ahora en la tesitura de tener que perder su actividad porque vence el plazo de vigencia de sus contratos.

...“*Lo tenía indefinido, pero tuve que firmar a cinco años ante el temor reverencial de perder la actividad. Bien sabes tú que carezco de otra alternativa...*” (sic). [¡Tan real como la vida misma!]

■ **La reserva de ventas directas:** hay que analizar los grupos de clientes que se han reservado algunos fabricantes, como los flotistas, pues lejos de suponer un derecho razonable por excepcional, ha servido para distorsionar algunos mercados y obligar a tirar la toalla a ciertos distribuidores insatisfechos o incómodos. ¡Bien lo saben algunos!

¡Tampoco era este el espíritu del Reglamento de Exención cuando facultó a los fabricantes a reservarse algunos clientes institucionales o de marcado interés estratégico!

■ **La imposición de objetivos:** tabú que sólo se le ocurre tratar a un ingenuo porque, al parecer -eso dicen la mayoría de los fabricantes- ¡los objetivos se negocian siempre...!

El legislador comunitario ha tratado de salir al

Todavía hay quienes se han creído que la exclusividad territorial se perdió porque así lo dispuso el Reglamento Comunitario. ¡En absoluto! Obedeció a una estrategia de la gran mayoría de los fabricantes, en interés propio, para no perder el máximo control sobre la actividad de sus colaboradores.



De interés jurídico ...

paso de esta práctica abusiva porque supone el mejor de los subterfugios para inventarse incumplimientos contractualesy disfrazar la licitud de las resoluciones contactuales.

■ **El abastecimiento inducido de unidades:** la asignación de “Demos”, de “Vehículos de Cortesía”, la realización de “automatriculaciones”, los “buy back”, “los remarketing”, etc. han supuesto también el cauce para mermar la capacidad económica y de decisión de los distribuidores que, a criterio de los fabricantes y en la búsqueda de anheladas rentabilidades, se han encontrado, en plena crisis, con los garajes repletos de unidades, y con la obligación de reintegrar a las financieras en concepto de intereses los rápeles recibidos de forma ficticia para vaciar las fábricas hasta tanto los vehículos se vendan en el mercado. (...)

■ **El uso de las Financieras de Marca:** sólo quiero apuntar que el Reglamento (CE) nº 1400/2002, todavía vigente, impide que se obligue a los distribuidores a trabajar con una financiera concreta y que ahora no es de recibo, en plena crisis, que todo sean inconvenientes, por no decir negativas, reparos y reproches. ¡Sinceramente, es una vergüenza lo que está sucediendo en algunos casos.!

■ **La renuncia a derechos futuros:** desde la perspectiva de “LA TEORÍA DEL NO” espero que esta crisis culturice de una vez por todas a los distribuidores para rechazar en lo sucesivo aquellas obligaciones que supongan la renuncia anticipada de derechos tan elementales como la compensación por clientela -cuando pudiera seguir produciendo ventajas sustanciales en el mercado-, o a la indemnización de daños y perjuicios en caso de resolución unilateral y arbitraria de los vínculos contractuales, o el derecho a defenderse en los Juzgados y Tribunales del distribuidor.

■ **La firma de Contratos no negociados, desequilibrados y abusivos:** si no se consigue que el legislador regule una Norma concreta que ampare a la parte más débil de la relación mercantil, es evidente que “LA TEORÍA DEL NO” debería invitar a los distribuidores a negarse a firmar en barbecho como hasta la fecha.

Me pregunto en qué situación se encontrarían los destinatarios de esta reflexión si hubieran sabido aplicar a tiempo y con criterio “LA TEORÍA DEL NO”. No cabe duda que hubiesen evitado gran parte de las penurias que les acechan. Incluso habrían conseguido ayudar al Sector en su conjunto. Hubiera bastado con el rigor de una sola parte para evitar tanto despropósito.

Dicho esto, detectada la problemática y sumergidos en una crisis profunda, los fabri-

cantes se siguen resistiendo a ralentizar las cadenas de producción, supongo que en la esperanza de que acabe pronto el vendaval financiero.

Los distribuidores, cargados hasta los topes, sufren la triste realidad de un mercado que no tira, donde la palabra “demanda” tiene connotaciones judiciales.

Los consumidores, oportunistas como siempre, a la espera de las gangas que tienen que llegar...

Y, el socio de antaño, las financieras, con amnesia, olvidando la trayectoria, fidelidad y seriedad de los distribuidores. Se han convertido en locutorios insensibles, a los que es preferible no llamar por si te piden más garantías.

Aún así, y porque “no hay mal que por bien no venga”, “LA TEORÍA DEL NO” todavía puede evitar males mayores para los distribuidores si se controlan los suministros inducidos, las campañas inconducentes, los gastos innecesarios, la imposición de objetivos, la entrega de mayores garantías (es preferible aminorarlas devolviendo unidades en stock), las inversiones imposibles de amortizar, la pérdida de los márgenes comerciales y cualquier otra propuesta de apoyo económico que suponga “pan para hoy y hambre para mañana”.

¡Arrimen el hombro todos, sin excepción!, y no olviden que las huidas hacia adelante son pésimas consejeras...Tan malas como los criterios y designios de una sola parte en épocas de crisis...

Aprovechemos una enseñanza de Aristóteles: “En el término medio está la virtud”. ¡No la olviden cuando se logre salvar esta maldita situación! ▣

Alfredo Briganty Arencibia
Socio Fundador
QVADRIGAS ABOGADOS
www.qvadrigas.com

QVADRIGAS
ABOGADOS



Desde la perspectiva de “LA TEORÍA DEL NO” espero que esta crisis culturice de una vez por todas a los distribuidores para rechazar en lo sucesivo aquellas obligaciones que supongan la renuncia anticipada de derechos elementales.